

# GT de Empresas Pioneiras em Relatórios de Sustentabilidade

Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado



## Tendências e Desafios da Integração de Informações Financeiras e de Sustentabilidade: experiências de empresas e especialistas do mercado brasileiro

Coordenação



Parceiros de Realização



THE MEDIA GROUP

# INTRODUÇÃO

Este trabalho é o resultado de uma série de encontros do Grupo de Trabalho das Empresas Pioneiras em Relatórios de Sustentabilidade, coordenado pelo Ponto Focal Brasil da GRI, CEBDS e CDP, organizados no âmbito da Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado.

As empresas convidadas a integrar esse grupo foram selecionadas por seu histórico e experiência no relato de práticas de sustentabilidade, há pelo menos três anos. Tendo em vista o compartilhamento e envolvimento da empresa como um todo, foram convidados a integrar o grupo um representante da área de sustentabilidade e um integrante da área financeira ou de relações com investidores, de cada empresa.

As tendências e opiniões apresentadas neste documento refletem a experiência deste grupo, que se reuniu em quatro ocasiões, em São Paulo e Rio de Janeiro. Os *workshops* contaram com um conteúdo expositivo apresentado por especialistas, seguido por atividades e discussões em grupo, com o objetivo de fomentar o compartilhamento de experiências e conhecimento sobre integração de informações ambientais, sociais e de governança corporativa à gestão e práticas de reporte da empresa, suas motivações e desafios.

No primeiro encontro, as empresas foram ainda convidadas a preencher uma pesquisa qualitativa, estruturada em perguntas abertas, em que se questionaram as suas motivações para a publicação de relatórios de sustentabilidade, desafios na elaboração desses documentos, públicos a que se destina o relatório, fatores favoráveis e desfavoráveis à integração das informações financeiras e de sustentabilidade. Os resultados são apresentados ao longo do documento, de acordo com sua estrutura.

Este *paper* reflete as atividades e debates realizados por este grupo, de forma consolidada. Não foram expostas situações ou informações específicas das empresas envolvidas. Com o objetivo de contribuir e compartilhar com o mercado brasileiro os caminhos trilhados por estas corporações, apresentamos este relatório que sintetiza as **Tendências e Desafios da Integração de Informações Financeiras e de Sustentabilidade**, na visão dos envolvidos neste grupo.

Agradecemos pela participação e envolvimento de todos, e desejamos uma boa leitura.

Um grande abraço,

**Glaucia Terreo** – GRI

**Marina Grossi** – CEBDS

**Juliana Lopes** – CDP

## **SOBRE O CDP**

O CDP é uma organização internacional, sem fins lucrativos, que fornece o maior e mais completo sistema global de divulgação ambiental. Trabalhamos com as forças de mercado para motivar empresas e cidades a medirem e divulgarem seus impactos sobre o meio ambiente e recursos naturais para, dessa forma, descobrir maneiras de reduzi-los. O CDP detém o maior banco de dados corporativos sobre mudanças climáticas, água e florestas. Essas informações geram insights que permitem aos investidores, empresas e governos mitigar riscos do uso de energia e recursos naturais, assim como identificar oportunidades de uma abordagem mais responsável em relação ao meio ambiente.

## **SOBRE O CEBDS**

O CEBDS é uma associação civil, fundada em 1997, que lidera os esforços do setor empresarial para a implementação do desenvolvimento sustentável no Brasil, com efetiva articulação junto aos governos, empresas e sociedade civil. Reunindo os maiores grupos empresariais do país, o CEBDS é o representante no Brasil da rede do *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países e de 22 setores industriais, além de 200 grupos empresariais que atuam em todos os continentes.

## **SOBRE A GRI**

A Global Reporting Initiative, 'GRI', promove a elaboração de relatórios de sustentabilidade que pode ser adotada por todas as organizações. A GRI produz a mais abrangente Estrutura para Relatórios de Sustentabilidade do mundo proporcionando maior transparência organizacional. Esta Estrutura, incluindo as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios, estabelece os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e comunicar seu desempenho econômico, ambiental e social. A GRI está comprometida a melhorar e aumentar continuamente o uso de suas Diretrizes, que estão disponíveis gratuitamente para o público. A GRI, uma Organização Não-Governamental composta por uma rede multistakeholders, foi fundada em 1997 pela CERES e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP). Em 2002, a GRI mudou-se para Amsterdã onde atualmente está sediada a Secretaria. Ela conta também com os representantes regionais, os Pontos Focais (Focal Points) nos países: África do Sul, Austrália, Brasil, China, Índia e Estados Unidos e uma rede mundial de 30.000 pessoas.

## **SOBRE A COMISSÃO BRASILEIRA DE ACOMPANHAMENTO DO RELATO INTEGRADO**

A Comissão Brasileira de Acompanhamento do Relato Integrado constitui de diversas empresas e indivíduos interessados na conversa sobre o Relato Integrado e acompanha os trabalhos do IIRC pelo mundo. O Relato Integrado tem como objetivo reunir na mesma plataforma, informações contábeis, financeiras e socioambientais.

## EMPRESAS PARTICIPANTES



**SulAmérica**

associada ao **ING** 

## ESPECIALISTAS



# AGENDA DE ENCONTROS

26/08/2013 – Banco do Brasil (SP)

O Relato Integrado a partir da visão estratégica das organizações, mitigação de riscos, geração de oportunidades e acompanhamento da legislação

Coordenação: Resultante Consultoria Estratégica

Construção dos elementos do *framework* IIRC

Coordenação: Rever Consulting

17/10/2013 – SulAmérica (RJ)

Desafios na integração da sustentabilidade à gestão

Coordenação: Catavento

24/10/2013 – Banco do Brasil (SP)

Como integrar o processo de gestão da sustentabilidade com o processo de relato e *assurance* – A Norma AA1000

Coordenação: BSD Consulting

Sustentabilidade e normas contábeis – verificando as sinergias já existentes

Coordenação: TheMediaGroup

26/11/2013 – SulAmérica (RJ)

A perspectiva do setor financeiro sobre o Relato Integrado

Coordenação: Resultante Consultoria Estratégica

Apresentação do Estudo Relato Integrado: perspectiva brasileira – Report Comunicação

O processo de *asseguração* no contexto do Relato Integrado

Coordenação: BSD, BVQI, EY e KPMG

# ÍNDICE

## 07 MOTIVAÇÕES

- 08 Impactos crescentes das questões ambientais, sociais e de governança corporativa (ESG)
- 09 Novas demandas dos públicos de interesse
- 11 Necessidade de maior transparência por parte das empresas

## 13 TENDÊNCIAS DAS PRÁTICAS DE RELATO

- 15 Importância da materialidade no processo de relato
- 17 Integração das questões de sustentabilidade à estratégia e gestão das companhias
- 18 Sistemas de gestão, ferramentas e certificações
- 20 Avanço na legislação, regulação e autorregulação

## 26 DESAFIOS À INTEGRAÇÃO

- 27 Alinhamento da linguagem e conceitos
- 29 Engajamento de *stakeholders* chave
- 30 Métricas quantificáveis e padronizadas
- 32 Asseguração das informações

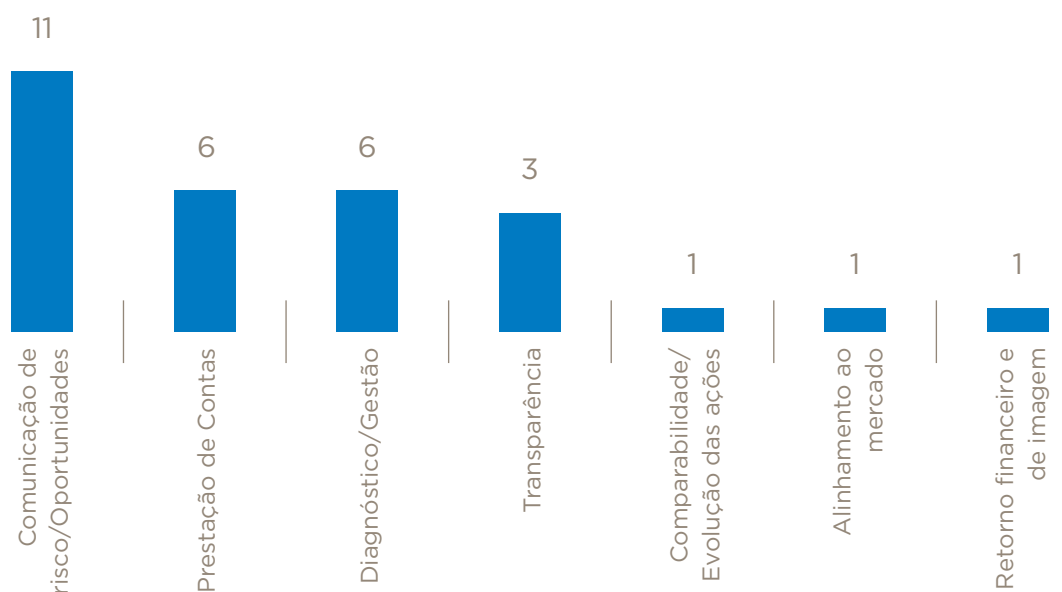
## 35 CONSIDERAÇÕES FINAIS

## 37 REFERÊNCIAS

# MOTIVAÇÕES

As empresas possuem motivações diferentes ao reportar suas iniciativas e resultados ambientais, sociais e de governança corporativa. Os relatórios de sustentabilidade, cada vez mais comuns entre grandes empresas brasileiras, surgem a partir da demanda, interna ou externa, por informações de sustentabilidade. A pesquisa realizada entre as Empresas Pioneiras em Relatórios de Sustentabilidade, no primeiro *workshop*, aborda o tema por meio de um questionamento, sobre as razões que motivam as empresas a produzir um relatório de sustentabilidade. Os resultados mostram que as principais motivações para que elas produzam esse documento estão relacionadas ao desejo de comunicar aos seus *stakeholders* sua exposição a riscos e oportunidades de negócio, além da apresentada nas demonstrações e relatórios financeiros tradicionais. A Figura 1 mostra ainda que muitas empresas utilizam o relatório como uma ferramenta de prestação de contas das suas iniciativas e resultados, e como uma ferramenta de diagnóstico e gestão de suas práticas de sustentabilidade, ao longo do tempo e em relação aos seus concorrentes.

**Figura 1 - Motivações para publicação de um relatório de sustentabilidade**



Fonte: pesquisa realizada com as empresas do GT Empresas Pioneiras

Nas discussões, no entanto, as empresas questionaram a utilização do relatório, em seu formato atual, como um instrumento de tomada de decisão por diferentes *stakeholders*, especialmente investidores e acionistas. O acesso, compreensão e utilização das informações pelos públicos de interesse das empresas foram debatidos em um contexto em que surgem novas demandas desses públicos, e a necessidade de que se evidencie o *business case* das empresas no atendimento e geração de valor a partir das questões ambientais, sociais e de governança corporativa. Esses pontos foram trabalhados em maior profundidade pelas empresas e especialistas, trazendo uma perspectiva do cenário atual das práticas de reporte, e os caminhos que podem ser tomados na direção da integração de informações financeiras e de sustentabilidade.

## IMPACTOS CRESCENTES DAS QUESTÕES AMBIENTAIS, SOCIAIS E DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (ESG)

**Qualidade e tempestividade das informações:** Em todas as discussões, fica evidente a necessidade de que o relatório seja consequência das práticas e processos de gestão. Sendo assim, o relato integrado é o resultado e a prestação de contas de uma gestão integrada. As empresas ressaltam, no entanto, que há um longo caminho por percorrer, que envolve o engajamento das áreas de negócio, provedoras das informações que compõem o relatório. A qualidade das informações envolve não somente a confiabilidade dos dados fornecidos, mas o levantamento de informações que de fato reflita os impactos das ações ambientais, sociais e de governança corporativa sobre as operações e relações das empresas. A tempestividade, tema bastante debatido

ao longo dos encontros, endereça especialmente a questão do *timing* da publicação dos relatórios de sustentabilidade.

Em diferentes momentos dos debates, o alinhamento temporal da publicação dos resultados anuais e das informações de sustentabilidade foi levantado como desafio, mas também como fator fundamental para o aumento do uso dessas informações na tomada de decisão financeira. A qualidade e a tempestividade das informações fornecidas são apontadas como questões chave para que a empresa possa comunicar de forma adequada o desempenho e aspectos materiais no processo de relato.

### EXPERIÊNCIAS DAS EMPRESAS:

**Especialmente em relação à tempestividade das informações ambientais, sociais e de governança corporativa, as empresas têm buscado que o lançamento do relatório GRI se faça em conjunto com a apresentação das demonstrações financeiras, nos primeiros meses do ano.**

**Essa prática pressupõe um acompanhamento contínuo dos indicadores de sustentabilidade, e engajamento junto às lideranças da empresa e áreas de negócio, por meio de encontros, formação de profissionais e, em alguns casos, a integração das questões ao próprio planejamento estratégico. Havendo asseguuração das informações, é fundamental que a empresa fornecedora desse serviço acompanhe os trabalhos ao longo do ano, dando agilidade ao processo e maior confiabilidade à publicação.**



**Da comunicação à prestação de contas:** O relato como consequência da gestão foi ainda discutido sob a premissa de que a produção do relatório de sustentabilidade, e o caminho para a integração às informações financeiras, passa pela evolução do relatório de uma peça de comunicação para uma peça de prestação de contas aos *stakeholders* da empresa. O processo de construção do relato integrado deve visar à comunicação de iniciativas e resultados aos *stakeholders* da empresa, mas também subsidiar a tomada de decisão, dentro e fora dos limites da organização.

## NOVAS DEMANDAS DOS PÚBLICOS DE INTERESSE

As informações de sustentabilidade, por sua relevância e impacto sobre as empresas, têm sido cada vez mais demandada por diferentes públicos de interesse. Funcionários, consumidores, investidores, sociedade civil, entre outros públicos já normalmente endereçados pelos relatórios de sustentabilidade, somam-se agora a atores como as agências de *rating*, bancos e intermediários do financiamento produtivo, órgãos reguladores e até mesmo o próprio poder público.

Ao serem questionados sobre os públicos a que se endereça o relatório de sustentabilidade, as empresas, conforme resultados apresentados na Figura 2, demonstram a diversidade de *stakeholders* a que os relatórios de sustentabilidade se destinam. Na Figura 3, no entanto, fica evidente que alguns públicos não são plenamente atendidos por essas publicações. Este resultado é mais evidente para os públicos de acionistas e investidores, além de consumidores e do poder público. Algumas empresas, mesmo produzindo relatórios GRI há pelo menos 3 anos, indicam que não possuem processos que lhe possibilitem identificar públicos que não estão sendo atendidos pelo relatório de sustentabilidade.

**Figura 2 - Públicos a que se destinam os relatórios de sustentabilidade**

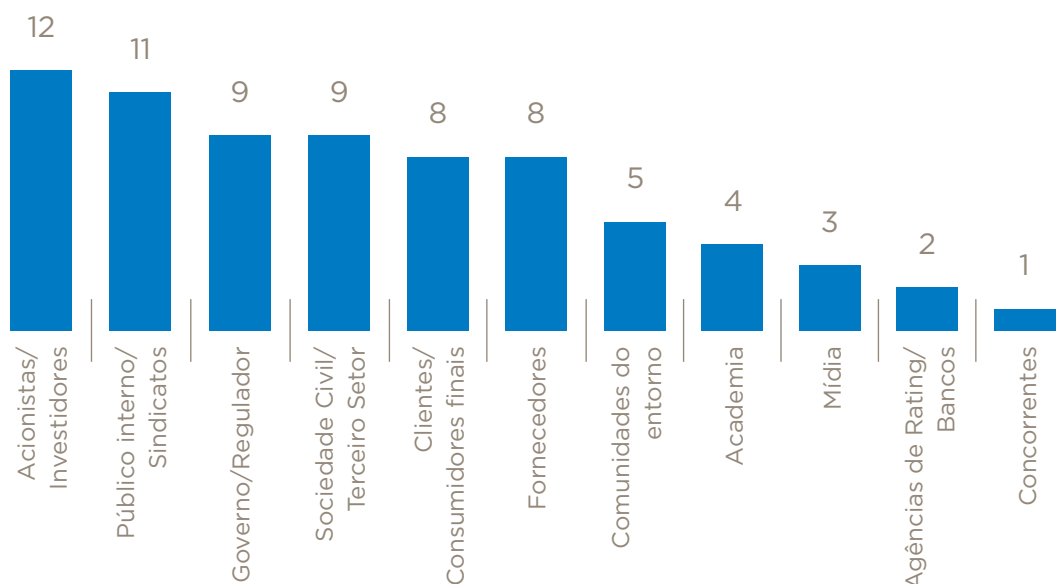
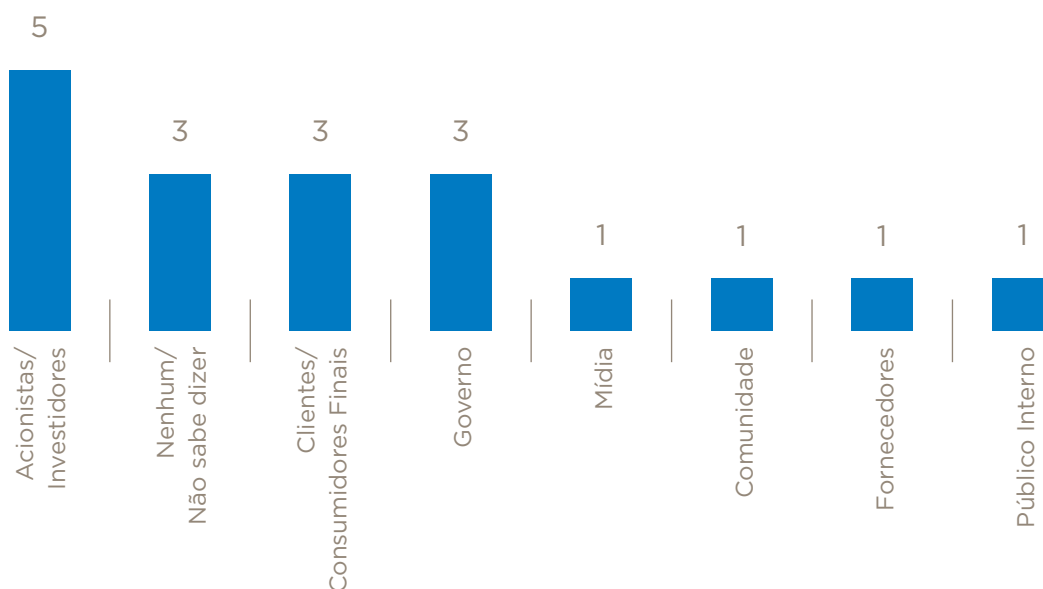


Figura 3 - Públicos não atendidos atualmente pelos relatórios de sustentabilidade



Fonte: pesquisa realizada com as empresas do GT Empresas Pioneiras

**Documento único para *stakeholders* múltiplos e diversos:** Para as empresas, a abrangência de todos esses públicos em um documento único apresenta-

se como uma grande dificuldade. O alinhamento de linguagem e conceito caracteriza-se como um desafio importante ao atendimento das demandas dos diferentes *stakeholders* da empresa, e, por consequência, o reporte adequado. Nesse sentido, a necessidade das empresas aponta para a delimitação do relato de acordo com as demandas de cada público, de forma mais customizada e específica, mas esbarra no desafio da necessidade de recursos e ferramentas para o detalhamento adequado para cada *stakeholder*.

**Menos páginas, menos informações?** A questão endereça ainda o debate recente sobre a apresentação de relatórios mais

#### EXPERIÊNCIAS DAS EMPRESAS:

Algumas empresas trouxeram exemplos de peças e canais de relacionamento com seus *stakeholders* que visavam ao atendimento customizado de suas demandas, como a produção de um relatório em formato de revista, ou o uso de canais existentes para o engajamento e prestação de contas das iniciativas.

Ressaltou-se que, embora os indicadores sejam muitos, cada público possui demandas e interesses diferentes, e o engajamento contínuo pode ser uma forma de responder a essas demandas sem a necessidade de produzir documentos diferentes, mas aproveitando as comunicações já utilizadas pelas empresas por outros fins para a integração das questões ambientais, sociais e de governança corporativa.

concisos, *versus* o aumento do número de indicadores a serem reportados por conta da demanda dos *stakeholders*. Para as empresas e especialistas, a comunicação dos resultados deve ser mais objetiva, associada a uma análise profunda da materialidade dos temas socioambientais e de governança corporativa sobre a empresa.

**Relato voluntário *versus* obrigatório:** Outro debate relevante se dá em torno da obrigatoriedade de fornecimento das informações de sustentabilidade, em seu formato e conteúdo. Iniciativas como o Relate ou Explique, da BM&FBOVESPA, foram apontadas como exemplos de engajamento das empresas no relato das informações de sustentabilidade, mas a determinação de métricas e indicadores uniformes e comparáveis para elaboração do relatório ainda requer, segundo as empresas, o envolvimento maior dos órgãos reguladores. Os exemplos trazidos pelas empresas mostram que a participação do regulador é um grande impulsionador de práticas de gestão e de relato, como é o caso da Aneel, que exige a publicação de indicadores socioambientais por parte das empresas do setor. Na mesma linha, o Banco Central, na publicação do Edital 41 – ainda não publicado como normativa – presume a prestação de contas das instituições financeiras no que tange ao seu desempenho em questões ambientais, sociais e de governança corporativa.

## NECESSIDADE DE MAIOR TRANSPARÊNCIA POR PARTE DAS EMPRESAS

O relatório, segundo as empresas, constitui um instrumento para dar transparência às ações, riscos, oportunidades e processos para a geração de valor das organizações aos seus diferentes *stakeholders*.

**Relação com os resultados econômico-financeiros:** visto tanto como um desafio como uma oportunidade para as empresas, a análise da sustentabilidade na sua relação com os resultados econômico-financeiros da empresa é processo chave da integração, na gestão e relato de desempenho. O impacto sobre variáveis como receita de vendas, custo operacional, *market share*, provisões, entre outras linhas tradicionais das demonstrações financeiras, é debate constante nas empresas, sem que exista uma resposta única ou caminho traçado para sua solução.

Em um dos encontros, foi proposto às empresas um debate sobre os potenciais impactos financeiros de riscos e oportunidades derivados de questões socioambientais. Os resultados trouxeram a relevância do tema sobre diferentes aspectos da gestão das empresas. No caso da visão sobre os riscos, mais facilmente percebida pelas empresas e seus *stakeholders*, especialmente investidores, acionistas e analistas financeiros, as perdas potenciais vão muito além dos passivos, abrangendo a perda de receita, acesso a mercados doméstico e internacional, aumento de custos operacionais e dificuldade de financiamento por parte de bancos privados e agências de desenvolvimento, por exemplo.

**EXPERIÊNCIAS DAS EMPRESAS:**

As empresas que têm buscado mensurar os resultados de suas ações em sustentabilidade têm apresentados resultados positivos, de geração de valor para a organização.

Iniciativas relacionadas à gestão eficiente de recursos se mostraram as mais simples quanto à tangibilização dos resultados, por duas vertentes:

- Redução de custo operacional, em decorrência da melhor utilização de recursos como energia, água, matéria prima ou insumos da operação (ex: otimização de impressões).
- Criação de receita adicional por meio do reaproveitamento/reciclagem de resíduos da produção ou mesmo o desenvolvimento de novos produtos a partir desses resíduos.

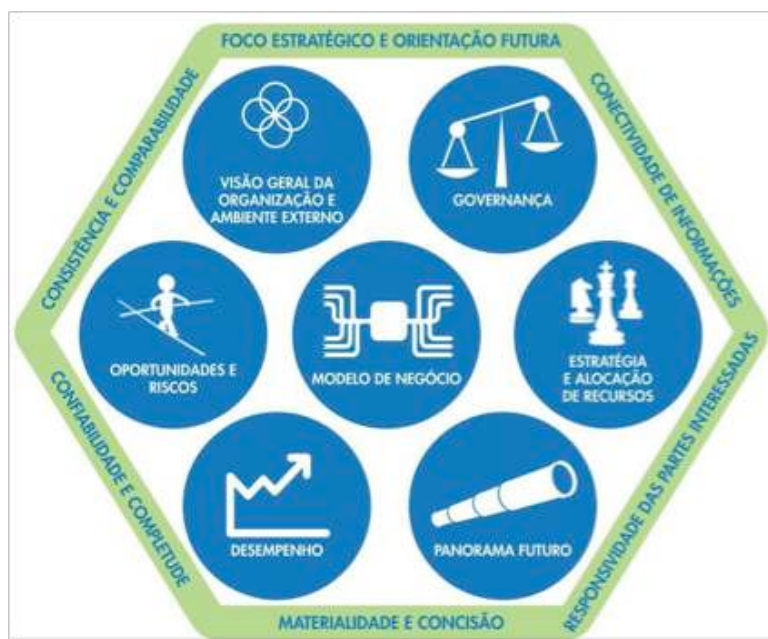
**Materialidade *versus***

**comparabilidade:** o estudo da materialidade na definição do escopo dos relatórios se contrapôs, muitas vezes, à uniformidade e comparabilidade das informações ao longo do tempo, e entre empresas de um mesmo setor. A transparência, sob este prisma, foi debatida por empresas e especialistas, que entendem a necessidade de a empresa prover as informações da forma mais adequada às operações, com o dever de contextualizar os dados fornecidos e apoiar o tomador de decisão no momento da comparação entre empresas, por exemplo.

# TENDÊNCIAS DAS PRÁTICAS DE RELATO

A perspectiva de integração de informações financeiras e de sustentabilidade gera expectativas para empresas, instituições financeiras e partes interessadas. O Relato Integrado, em sua estrutura, busca contribuir para o debate e a criação de um racional para a incorporação das informações de sustentabilidade à estratégia e gestão das organizações, como demonstrado na Figura 4. Os encontros se realizaram anteriormente ao lançamento do *framework* do IIRC, e portanto consideram os componentes do documento apresentado para consulta pública.

Figura 4 - Componentes da integração do processo de relato



Fonte: IIRC, apresentado por Rever Consulting

Os princípios de orientação e os elementos do conteúdo do relato integrado se conectam para formar a linha lógica de raciocínio:

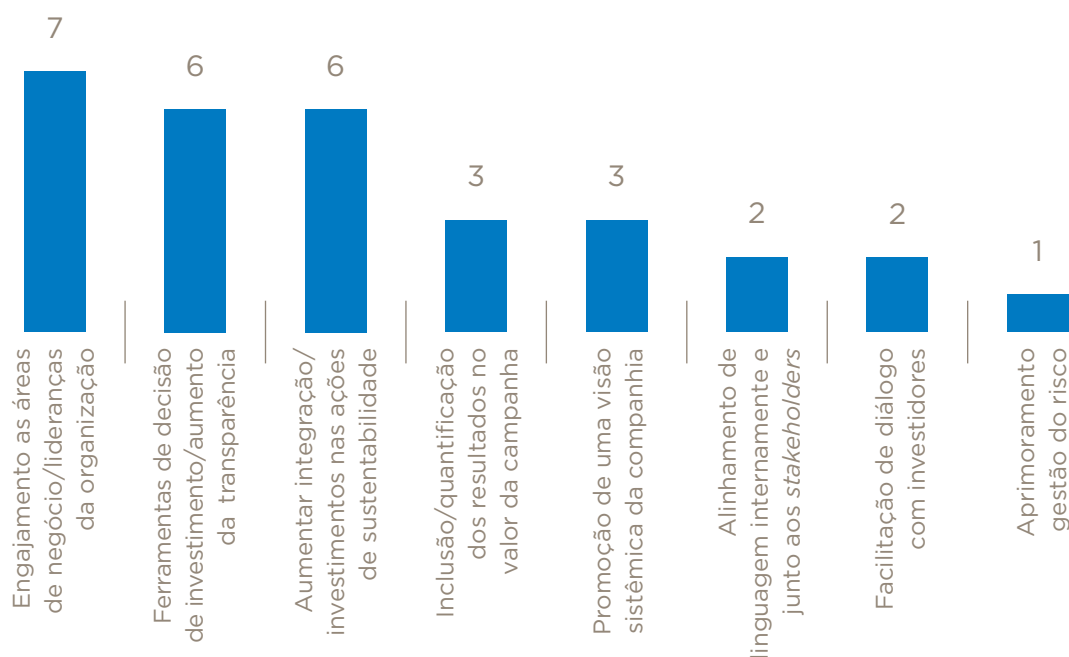
**Visão geral da organização → Modelo de negócio → Estratégia e alocação de recursos → Ambiente externo e Panorama futuro → Oportunidades e Riscos → Governança O → Desempenho**

Os objetivos e resultados a serem atingidos a partir deste modelo, de acordo com a visão de empresas e especialistas participantes, podem ser assim relacionados:

- Definição de valor/significado da missão da empresa internamente e para a sociedade
- Visualização integrada do modelo de negócio, considerando os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, natural, humano, social e relacionamento)
- Identificação de riscos e oportunidades para o negócio por tema material
- Revisão da ligação entre o contexto, os riscos e oportunidades, os compromissos e os indicadores de desempenho
- Sugestões de indicadores-chave de desempenho (KPI's)
- Conexão entre indicadores de desempenho econômicos, sociais e ambientais.

Na pesquisa, as empresas foram convidadas a responder sobre os fatores que consideravam favoráveis à integração das informações financeiras e de sustentabilidade. Os resultados mostram a preocupação com o diálogo entre as áreas, o uso das informações como suporte à decisão de investimento e no diálogo com os diferentes públicos de interesse.

**Figura 5 - Fatores favoráveis à integração de informações financeiras e de sustentabilidade**



Fonte: pesquisa realizada com as empresas do GT Empresas Pioneiras

No debate do GT de Empresas Pioneiras, algumas tendências se observam para que as companhias avancem no processo de integração da gestão e relato, que passam, como detalhado a seguir, pela importância do estudo de materialidade, a integração do tema à estratégia das organizações e a adoção de ferramentas e sistemas que suportem a gestão das questões ambientais, sociais e de governança corporativa, além do acompanhamento dos avanços na legislação e regulação setorial sobre estas questões.

## IMPORTÂNCIA DA MATERIALIDADE NO PROCESSO DE RELATO

O conceito de materialidade, em todos os encontros, foi discutido à luz da definição dada pelo Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC-00):

*“Uma informação é material se a sua omissão ou sua divulgação distorcida (misstating) puder influenciar decisões que os usuários tomam com base na informação contábil-financeira acerca de uma entidade específica que reporta a informação. Em outras palavras, a materialidade é um aspecto de relevância específico da entidade baseado na natureza ou na magnitude, ou em ambos, dos itens para os quais a informação está relacionada no contexto do relatório contábil-financeiro de uma entidade em particular”.*

A materialidade é compreendida como um ponto fundamental no processo de relato. A definição, assim como nas normas contábeis, não se dá de forma quantitativa e uniforme para todas as empresas e setores. O entendimento e a verificação da materialidade no contexto do Relato Integrado ganham mais relevância, reforçada ainda por outras ferramentas e iniciativas do mercado que já tratam o tema, como a GRI.

**Determinação da materialidade:** as empresas apresentam diferentes metodologias para a determinação da materialidade, como painéis, entrevistas individuais e consulta eletrônica. A inclusão de *stakeholders*, premissa para que se determine de forma adequada o escopo de um relato, passa pelo compromisso das empresas em ouvir e responder às demandas de seus públicos de interesse. A experiência de algumas empresas nesse sentido trouxe a necessidade de ir além das consultas como mera formalidade para a produção dos relatórios, e criar um processo de engajamento contínuo dos *stakeholders*, que suporte a determinação das questões materiais para a empresa.

**Equilíbrio = Materialidade + Transparência:** o relato das questões materiais passa por um debate importante nas empresas, sobre a transparência com que essas questões devem ser transmitidas aos *stakeholders*. Questões socioambientais e de governança corporativa, cujo reporte não é regulado como no caso das informações financeiras, podem ser consideradas estratégicas e/ou sigilosas para as empresas, especialmente riscos que, se materializados, podem representar perdas financeiras.

### EXPERIÊNCIAS DAS EMPRESAS:

**A divulgação de passivos relacionados a questões ambientais, sociais e de governança corporativa por parte das empresas, ou a exposição a riscos que podem gerar perdas financeiras, é de grande complexidade para todos os setores.**

**As empresas apontam a falta de conhecimento e mensuração desses riscos, e, mesmo quando existe o dimensionamento, há grande dificuldade na comunicação dos seus impactos sobre as operações e relações das empresas.**

**Os debates apontaram que o trabalho colaborativo e setorial pode induzir às melhores práticas de reporte dos riscos relacionados a essas questões. Os apontamentos de empresas e especialistas compararam a divulgação de riscos ambientais, sociais e de governança às questões materiais sob o aspecto econômico-financeiro, fortemente regulada, e cuja omissão pode gerar punições severas às empresas. Os exemplos apresentados incluíram casos em que informações do relatório de sustentabilidade, não apresentadas nas demonstrações financeiras, geraram autuações e revisões nos relatórios contábeis de empresas brasileiras.**

**Revisão e asseguração:** o período de “validade” do processo de levantamento e determinação da materialidade também foi pauta das discussões. Os argumentos variam, mas em geral as empresas concordam que a revisão anual, além de onerosa, pode não gerar grande contribuição à elaboração dos relatórios. Uma alternativa pode ser a extensão dos levantamentos de materialidade para períodos de dois ou três anos, por exemplo. Em relação à asseguração deste processo, que será mais profundamente tratada em tópico específico, o foco das discussões esteve na importância da participação de empresas de asseguração desde o início do processo, garantindo a confiabilidade e completude do estudo de materialidade. A asseguração do processo de materialidade, que ocorre durante o processo de *assurance*, passa pela revisão e análise de questões que, não tendo sido consideradas pelas empresas, poderão se refletir no seu

relatório de asseguração. Nesse sentido, o envolvimento dos profissionais de asseguração desde o início do levantamento de materialidade foi apontado pelas empresas como uma boa prática, que garante a aderência deste processo aos pontos de maior impacto das operações e relações das companhias.

**Subsídio à estratégia e gestão:** o estudo de materialidade, além de prover a base para o processo de relato, pode se constituir em uma ferramenta importante para a priorização de ações e integração das práticas de sustentabilidade à estratégia e gestão das empresas. As empresas envolvidas neste GT apresentaram diversas experiências em que a contribuição de *stakeholders* e suas demandas deram suporte a ações que contribuíram de forma positiva para a geração de valor e de resultados para as empresas.



## INTEGRAÇÃO DAS QUESTÕES DE SUSTENTABILIDADE À ESTRATÉGIA E GESTÃO DAS COMPANHIAS

A questão mais relevante e mais debatida pelas empresas ao longo dos encontros foi, seguramente, a integração das questões socioambientais e de governança corporativa à estratégia e gestão das empresas. Os avanços e desafios nesta área se apresentam lado a lado, mas pontos importantes foram levantados em relação à incorporação do tema ao cotidiano de negócios das organizações.

**Elaboração de cenários e análise de tendências:** a compreensão dos principais temas relacionados às questões socioambientais e de governança corporativa e impactos sobre os negócios das empresas, é passo fundamental para a integração à estratégia e gestão das organizações. O estudo de cenários e seus impactos é um facilitador para o entendimento do tema pelas lideranças, áreas de negócio e pela cadeia de valor das empresas. Temas como as mudanças climáticas, a escassez de recursos, as mudanças na pirâmide etária e estrutura de distribuição de renda da população são exemplos de assuntos trazidos pelas empresas, que possuem impactos significativos sobre a gestão de riscos e de oportunidades de negócios.

**Contextualização da sustentabilidade:** a identificação, nas áreas de negócio, de questões relacionadas à temática da sustentabilidade é fundamental para o engajamento do público interno e avanço da discussão e integração nas empresas. O alinhamento das áreas depende em grande parte do entendimento, por parte dos profissionais de sustentabilidade, das questões relevantes para as áreas de negócio e como o tema interage com o seu cotidiano, suas atividades, metas e relações.

### EXPERIÊNCIAS DAS EMPRESAS:

**Algumas empresas trouxeram impactos positivos do levantamento de materialidade, que levaram a ações e resultados para as empresas:**

- A compreensão das demandas dos *stakeholders* apoia a priorização de iniciativas a serem trabalhadas pelas áreas de gestão
- O engajamento das áreas de negócio é facilitado pelo levantamento de materialidade, que traz a validação de públicos relevantes à organização em relação à importância dos temas ambientais, sociais e de governança corporativa
- O foco nas ações prioritárias aos *stakeholders* gera uma otimização no uso de recursos, reduzindo gastos em ações com menor potencial de geração de resultados e resposta à demanda dos públicos de interesse

**Estabelecimento de indicadores-chave de desempenho (KPI's):** as métricas de desempenho das ações de sustentabilidade, embora de difícil quantificação, devem dialogar na maior medida possível com as métricas adotadas pela organização para avaliação de seus resultados. As empresas foram convidadas a debater o alinhamento entre os indicadores financeiros e de sustentabilidade, e os resultados em grande parte refletiram a dificuldade em estabelecer esta conexão. Os caminhos apontados passam pela integração das questões ao planejamento estratégico, à intensificação do diálogo entre as áreas e à tangibilização, sempre que possível, dos resultados das ações de sustentabilidade.

## SISTEMAS DE GESTÃO, FERRAMENTAS E CERTIFICAÇÕES

Grande parte das empresas participantes adotam instrumentos reconhecidos pelo mercado no suporte à gestão de suas ações de sustentabilidade. A proliferação de normas, sistemas de gestão, certificações, índices, diretrizes de reporte e acordos setoriais também são vistas como pontos de atenção pelas empresas, que devem buscar a adesão a compromissos e a utilização de ferramentas que sejam mais aplicáveis ao modelo de negócio.

Quando convidadas a associar diferentes normas, sistemas de gestão, protocolos e acordos ao respectivo escopo, ficou evidente a necessidade de as empresas observarem com cautela as iniciativas de que decidem participar, atuando de forma objetiva e construtiva, em consonância à sua cultura, ramo de atividade e natureza das suas relações.

**Sistemas de Gestão:** organizados para gerenciar e promover a melhoria contínua em processos da organização, os sistemas de gestão se constituem como instrumentos para a elaboração de políticas, revisão de processos e gestão de informações das companhias. Aplicadas à temática da sustentabilidade, os sistemas de gestão ambiental, de saúde e segurança, de qualidade e de gestão de *stakeholders* foram citados pelas empresas como instrumentos utilizados em suas operações e atividades cotidianas.

Alguns sistemas de gestão foram debatidos pelos participantes e especialistas, como a Norma AA1000, lançada em 1999 e que norteou o desenvolvimento de outras ferramentas e sistemas de gestão de questões ambientais, sociais e de governança corporativa, inclusive a Norma ISO 26000. A interação entre os sistemas de gestão e as diretrizes GRI foram apresentadas como importante facilitador no relato dos resultados das ações de sustentabilidade das empresas.

Figura 6 - Correspondência entre a Norma ISO 26000 e as Diretrizes GRI



**Certificações:** aplicáveis a produtos ou processos, as certificações envolvem a verificação e assecuração, por uma terceira parte independente, das normas ou sistemas de gestão. No que tange às questões socioambientais e de governança corporativa, algumas certificações, como as normas ISO ou certificações setoriais (ex: FSC para o setor florestal, LEED e Acqua para o setor de construção civil) são vistas pelas empresas como forma de demonstrar aos seus *stakeholders* o seu comprometimento com a sustentabilidade. Ao longo do debate, ficou também evidente a preocupação com o escopo das certificações, que podem se limitar a uma unidade ou processo que não seja material para o conjunto das operações de uma empresa.

**Índices de sustentabilidade:** as empresas que integram as carteiras de índices de sustentabilidade, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) e o Índice Carbono Eficiente (ICO2), da BM&FBOVESPA, ou o Dow Jones Sustainability Index (DJSI), informam utilizar seus indicadores, relatórios de *feedback* e encontros promovidos por estas iniciativas como suporte à gestão das questões socioambientais e de governança corporativa em sua estratégia e gestão. O levantamento de *gaps* em relação às melhores práticas de mercado, a evolução dos questionários e o diálogo com especialistas são vistos como principais razões para a participação nos índices. Ainda se questiona, tanto pelos profissionais de sustentabilidade como profissionais financeiros e de relações com investidores, a demanda dos investidores sobre a participação e desempenho nos índices de sustentabilidade. Nesse sentido, o aumento da divulgação das respostas, como promovido pelo ISE, é visto como uma forma de tornar mais claro o processo de inclusão das empresas nas carteiras, e aumentar a relevância desses índices junto à indústria de investimentos.

**Ferramentas de reporte:** diretrizes e indicadores de reporte, além de apoiarem a integração das informações financeiras e de gestão, são fundamentais na identificação, gestão e resposta às demandas dos *stakeholders* das empresas. Protocolos, acordos setoriais e diretrizes de reporte são ferramentas de grande importância na delimitação do que, como e para quem reportar informações socioambientais e de governança corporativa. As ferramentas de reporte foram mais associadas à integração com as informações financeiras, por sua natureza e estrutura. Indicadores, métricas e forma mais claros são apontados como grandes necessidades das empresas no processo de integração, gestão e prestação de contas de informações financeiras e de sustentabilidade.

As diretrizes da GRI são adotadas pelas empresas como principal forma de reporte das informações de sustentabilidade. O diálogo recente de seus indicadores com iniciativas temáticas, como o CDP – adotado inclusive por índices de mercado como o DJSI como referência para o reporte sobre a gestão de mudanças climáticas nas empresas – é visto com bons olhos pelas organizações, que buscam condensar e unificar as informações reportadas aos seus diversos *stakeholders*.

**Climate Disclosure Standards Board:** a apresentação do CDSB, um consórcio de ONG's que atuam na área de negócios e meio ambiente, gerido como um projeto especial do CDP, trouxe a experiência de integração do

desempenho em questões ambientais – mais especificamente da gestão de mudanças climáticas nas companhias – e o desempenho financeiro, por meio da criação de um *framework* para reporte de informações sobre riscos e oportunidades de negócio relacionados às mudanças climáticas, de forma integrada às informações financeiras.

## AVANÇO NA LEGISLAÇÃO, REGULAÇÃO E AUTORREGULAÇÃO

Uma das tendências apontadas pelas empresas no caminho da integração é a regulação das questões de sustentabilidade, e seu relato às partes interessadas das empresas. Direta ou indiretamente, a normatização é, sem dúvida, um grande impulsionador do tema no desenvolvimento da estratégia e práticas de gestão. As preocupações em torno da formação de políticas públicas, normas e acordos residem, especialmente, no diálogo com os agentes formuladores desses instrumentos normativos.

Outro ponto de grande relevância é a sinergia que existe com normas e diretrizes já adotadas pelo mercado, especialmente no que tange à divulgação de informações sobre as empresas. A utilização dos canais já existentes para o reporte de informações aos *stakeholders* não apenas reforça a importância das questões de sustentabilidade, mas facilita sua integração à gestão e estratégia das empresas, e evita a criação de uma agenda paralela para tratar os temas socioambientais e de governança corporativa.

**Normas contábeis:** o Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), em seus diversos documentos que regem a elaboração das demonstrações financeiras, apresenta pontos de convergências com o reporte de informações socioambientais e de governança corporativa. O detalhamento dessas questões, por exemplo, por meio das notas explicativas, é um caminho a ser explorado pelas empresas. O diálogo com as áreas financeiras, de relações com investidores e prestadores de serviço relevantes nesse processo, como as empresas de auditoria, é fundamental para o avanço dessa questão.

Alguns exemplos levantados ao longo dos encontros, no que tange às normas contábeis e suas relações com a temática da sustentabilidade:

Sustentabilidade	Nº	Contabilidade	Nº
Grupo de stakeholders engajados pela organização	1	Publicação das demonstrações contábeis	1
Patente (Inovação)	2	Gastos com P&D	2
Conflitos de interesse no CA	3	Utilização da estrutura física ou de pessoal da controladora pela coligada	3
Cessão de terreno público para a realização de projetos sociais	4	Subvenção governamental	4
Benefícios à comunidade por meio de tributos	5	DVA	5
Significativos derramamentos de óleo ocorrido no 2º dia do ano	6	Externalidades após encerramento do ex.	6
Multas ambientais	7	Passivos cíveis relacionados ao meio ambiente	7
Green Building	8	Investimentos em novas plantas	8
Segurança alimentar	9	Gestão de riscos financeiros relativos à mudança de preço do ativo biológico	9
PLR	10	Gastos com pessoal	10

### EXPERIÊNCIAS DAS EMPRESAS:

A compreensão da relação dos temas sociais, ambientais e de governança corporativa com o contexto financeiro das empresas é imprescindível para que se integrem as práticas de gestão e relato.

Empresas e especialistas discutiram a interface entre os temas, e houve casos de instituições que já estudam e estruturam a correspondência dos temas exigidos e regulados pela CVM às diretrizes GRI, adotadas para o relato de sustentabilidade.

O conhecimento técnico para a realização deste estudo, segundo as empresas, presume o envolvimento e a colaboração de áreas de sustentabilidade e áreas financeiras e de relações com investidores da companhia.

**Relatórios financeiros:** a produção de relatórios financeiros, além das demonstrações contábeis, também se configura como uma forma de destacar a relevância dos temas de sustentabilidade para o público de investidores e analistas financeiros, de destacada importância para as empresas. Dois relatórios de prestação de contas, do mercado brasileiro (Formulário de Referência) e internacional (Relatório 20F), foram relacionados aos temas de sustentabilidade comumente analisados e geridos pelas empresas. Em muitas seções, é possível criar sinergias entre as informações econômico-financeiras e de sustentabilidade, em um documento

amplamente aceito pelo mercado como fonte de informações para a tomada de decisões financeiras.

**Figura 7 - Formulário de Referência: sinergias com informações de sustentabilidade**

Seção do Formulário de Referência	Relação com as questões de sustentabilidade
4. Fatores de Risco	Exposição, mitigação e gestão dos riscos socioambientais
5. Riscos de Mercado	Questões de sustentabilidade que podem representar ameaças ou oportunidades às operações da empresa (ex: mudanças climáticas)
9. Ativos Relevantes	Ativos biológicos, produção agrícola ou que dependam fortemente de questões socioambientais
10. Comentários dos Diretores	Visão estratégica dos temas socioambientais e de governança corporativa
12. Assembleia e Administração	Estruturação da governança corporativa
13. Remuneração dos Administradores	Práticas de remuneração dos principais executivos e membros do Conselho de Administração
14. Recursos Humanos	Políticas e práticas junto aos colaboradores: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefícios</li> <li>- Capacitação</li> <li>- Livre associação a órgãos sindicais</li> <li>- Práticas de não discriminação/ incentivo à diversidade</li> <li>- Respeito aos direitos humanos</li> <li>- Práticas junto à cadeia de fornecedores</li> </ul>
16. Transações com Partes Relacionadas	Práticas para mitigação de conflitos de interesse e operações com partes relacionadas

Figura 8 - Relatório 20F:  
sinergias com informações de sustentabilidade

Seção do Relatório 20F	Relação com as questões de sustentabilidade
4. Informações sobre a Companhia	Exposição a riscos e oportunidades de negócio derivados de questões socioambientais
6. Diretores, Alta Administração e Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturação da governança corporativa</li> <li>- Políticas e práticas junto aos colaboradores:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefícios</li> <li>- Capacitação</li> <li>- Livre associação a órgãos sindicais</li> <li>- Práticas de não discriminação/incentivo à diversidade</li> <li>- Respeito aos direitos humanos</li> <li>- Práticas junto à cadeia de fornecedores</li> </ul> </li> </ul>
7. Acionistas Majoritários e Transações com Partes Relacionadas	Práticas para mitigação de conflitos de interesse e operações com partes relacionadas
11. Divulgação de Informações Qualitativas e Quantitativas sobre o Risco de Mercado	Questões de sustentabilidade que podem representar ameaças ou oportunidades às operações da empresa (ex: mudanças climáticas)
Parte II - Código de Ética	Apresentação do Código de Ética da companhia, suas seções e conteúdo

Fonte: SEC - Relatório 20F

**Exigências da indústria financeira:** além do avanço das normas e iniciativas para a integração de questões financeiras e de sustentabilidade junto às empresas, a tendência de aumento de exigências por parte de financiadores e investidores também se apresenta como uma tendência do mercado brasileiro e internacional. Os acordos setoriais já abrangem operações de crédito, alocação de recursos por parte dos investidores e operações da indústria seguradora.

Figura 9 - Acordos setoriais da indústria financeira

	Princípios do Equador	Princípios para o Investimento Responsável	Carbon Disclosure Project	Princípios para a Sustentabilidade em Seguros
Operações a que se destina	Operações de Crédito	Investimentos	Investimentos	Seguros
Natureza da iniciativa	Conjunto de diretrizes baseadas nas políticas socioambientais do IFC, que visa à integração dessas questões nas práticas de concessão de crédito das instituições financeiras signatárias	Princípios voluntários e aspiracionais, que visam à integração das questões ESG na análise e gestão de ativos, por investidores institucionais, gestores de recursos e prestadores de serviços financeiros	ONG criada a partir da demanda de investidores, que desenvolveu uma metodologia para que empresas e mesmo municípios reportem a sua exposição a riscos e oportunidades relacionadas às mudanças climáticas, e ações adotadas para a gestão do tema	Da mesma forma que os Princípios para o Investimento Responsável, o PSI se constitui de princípios voluntários que visam à integração das questões ESG às operações e relações da indústria seguradora
Signatários	79	1.229	700	38
Atuação no Brasil	As instituições brasileiras signatárias dos Princípios do Equador atuam de forma proativa na implementação do acordo, e promovem ampla troca de experiências na sua implementação. O Brasil possui um representante no <i>steering committee</i> dos Princípios do Equador (Itaú-Unibanco)	A Rede Brasileira atua por meio de três grupos de trabalho: - Engajamento junto às empresas investidas - Integração às práticas de investimentos - Integração às políticas de investimentos (fundos de pensão) O Brasil possui dois representantes no <i>board</i> do PRI (Previ e Santander Asset Management)	O CDP mantém uma estrutura no Brasil para atuação junto às empresas e investidores, com o apoio de associações de classe do setor e instituições financeiras	A iniciativa conta com o apoio da Confederação Nacional das Seguradoras (CNSeg), que atua na divulgação da iniciativa e facilitação do diálogo junto aos agentes da cadeia de valor da indústria seguradora. O Brasil também possui um representante no <i>board</i> do PSI (SulAmérica)

Fonte: Princípios do Equador, PRI, CDP e PSI



Um importante sinal da importância que estas questões vêm tomando para o setor, no entanto, foi o lançamento, durante a Rio+20, do Edital 41 do Banco Central. A norma, de caráter orientativo, abrange os produtos e serviços financeiros de todas as instituições reguladas pelo Bacen. No Edital, disponibilizado para consulta pública, constavam as seguintes seções:

**Figura 10 - Principais pontos do Edital 41 do Banco Central**



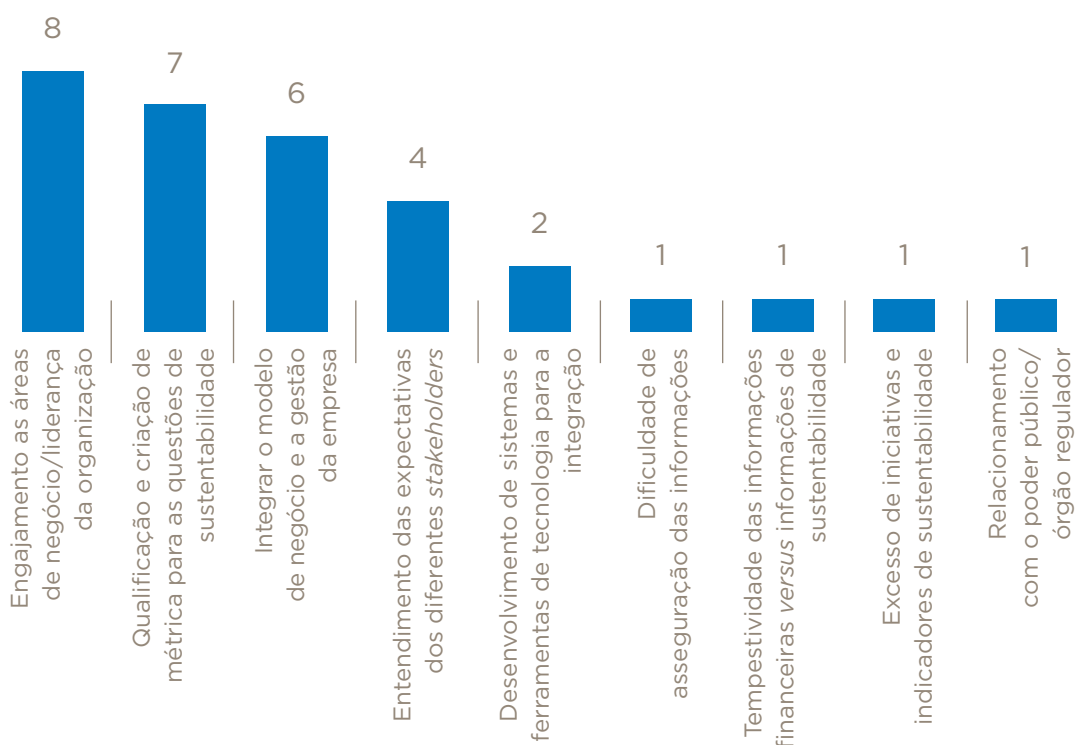
*Fonte: Edital 41 do Bacen, apresentado por Resultante Consultoria Estratégica*

Embora sem estimativa de data para sua publicação, o impacto desta regulação incorre não somente sobre os bancos e instituições reguladas pelo Banco Central, mas sobre as empresas em sua interação com essas instituições, para o financiamento de sua atividade produtiva.

# DESAFIOS À INTEGRAÇÃO

Além das tendências na adoção do Relato Integrado como prática de reporte das empresas, o GT de Empresas Pioneiras debateu alguns desafios importantes na integração de informações financeiras e de sustentabilidade. Quando questionadas, as empresas apontam como principais desafios o engajamento interno, a criação de indicadores para mensuração dos resultados das ações de sustentabilidade, a integração da gestão e a adequada compreensão das demandas dos *stakeholders*, entre outros fatores apontados a seguir:

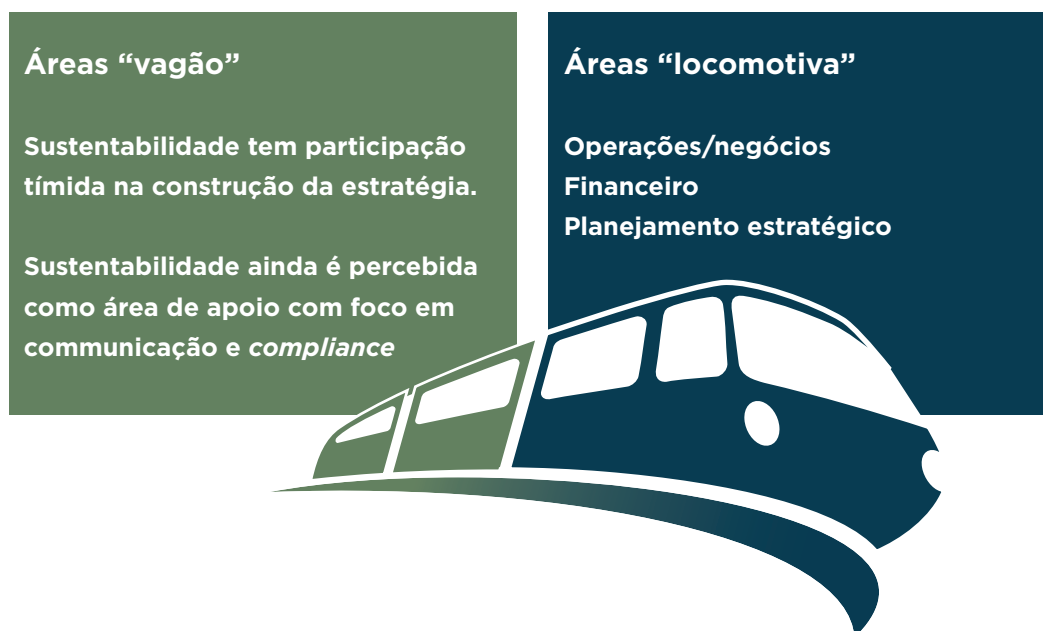
Figura 11 - Desafios à integração das informações financeiras e de sustentabilidade



Fonte: pesquisa realizada com as empresas do GT Empresas Pioneiras

A discussão acerca dos desafios na adoção de práticas de relato integrado passou por alguns pontos fundamentais, tratados pelas empresas e por especialistas. As discussões se centraram nos caminhos para aumentar a participação das questões ambientais, sociais e de governança corporativa na estratégia e gestão dos negócios.

Figura 12 - Integração da sustentabilidade à estratégia: das áreas de suporte às áreas de negócio

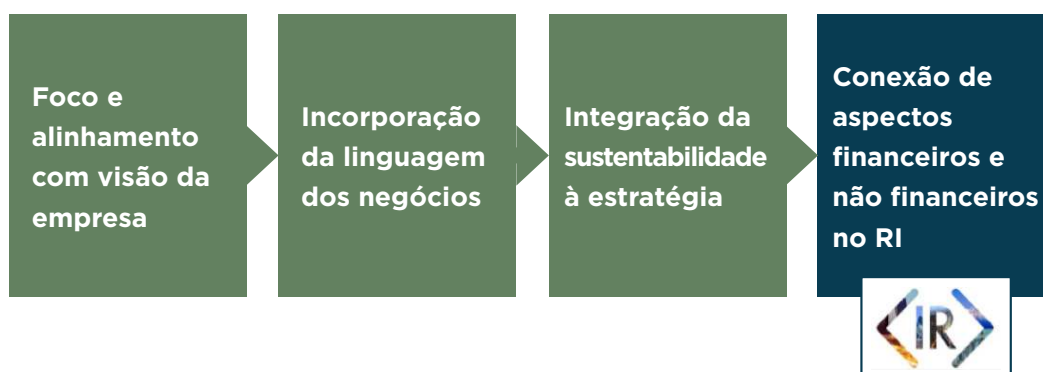


Fonte: Elaborado por Catavento Consultoria

## ALINHAMENTO DA LINGUAGEM E CONCEITOS

**Compreensão do negócio:** Em diferentes momentos, o GT de Empresas Pioneiras discutiu o alinhamento das questões de sustentabilidade à linguagem de negócios normalmente adotada pelas organizações. Especialistas apontaram para a necessidade de as áreas de sustentabilidade compreenderem em profundidade o contexto de negócios, *drivers* e objetivos da empresa, para que o tema se alinhe à sua estratégia e plano de negócio. Por outro lado, também se pontua a necessidade de desenvolver ações de engajamento dos principais *stakeholders* da companhia, com o objetivo de aumentar o conhecimento e compreensão dos impactos das questões de sustentabilidade sobre as decisões e caminhos tomados pela gestão da empresa.

**Foco e priorização das ações:** A priorização das ações também é apontada como um ponto importante para o alinhamento das questões socioambientais e de governança corporativa às operações das empresas. Ressaltou-se a importância de utilizar o estudo de materialidade para direcionar o foco das ações de sustentabilidade a um número reduzido de iniciativas, com grande impacto sobre os resultados das companhias. A apresentação das iniciativas, segundo o GT, deve dialogar com as principais variáveis econômico-financeiras da empresa, quanto ao seu impacto e métricas de desempenho.



Fonte: Elaborado por Catavento Consultoria

**Aproveitamento de oportunidades de negócio:** autores como Bob Willard, na obra *The Sustainability Advantage*, trazem exemplos de ações de sustentabilidade que promovem a geração de valor para as empresas por meio da diferenciação de seus competidores, aumento da eficiência e o impacto positivo sobre diferentes contas das demonstrações financeiras, como as apresentadas na Figura 13.

Figura 13 - Impactos potenciais das questões de sustentabilidade sobre as empresas



Fonte: Elaborado por Resultante Consultoria Estratégica, baseado na obra *The Sustainability Advantage*, de Bob Willard

**Questões de longo prazo *versus* metas de curto prazo:** as questões socioambientais e de governança corporativa são, em grande parte, aplicáveis ao horizonte de médio a longo prazo das empresas. A visão de mercado, o estabelecimento de metas de desempenho e remuneração, no entanto, ainda concentra sua visão no curto prazo, em resultados anuais ou mesmo trimestrais. Para as empresas, esse é um obstáculo importante no alinhamento de conceitos e de linguagem entre as áreas de sustentabilidade, áreas técnicas e financeiras, além de *stakeholders* externos relevantes, como investidores e analistas financeiros. Embora ainda não haja uma solução desenhada para esta questão, algumas empresas têm inserido metas de desempenho socioambiental na remuneração variável de seus profissionais, ou buscado a aproximação da linguagem de negócios para reportar, internamente, riscos e oportunidades de negócios relacionados à temática da sustentabilidade.

## ENGAJAMENTO DE *STAKEHOLDERS* CHAVE

A dificuldade em levantar, compreender e atender às demandas dos *stakeholders* das empresas é normalmente apontada como um entrave ao avanço das práticas de relato, especialmente no âmbito do Relato Integrado. O desafio se encontra, segundo as empresas, no atendimento aos diferentes interesses, por meio de diferentes linguagens, métricas e canais de interação. Assim como na discussão acerca das sinergias com as normas contábeis e

relatórios financeiros, no engajamento de *stakeholders* também é possível utilizar os canais disponíveis na empresa para a transmissão de conteúdo e divulgação de práticas de sustentabilidade das empresas, seus objetivos e resultados.

Alguns públicos foram apontados pelas empresas e especialistas como *stakeholders* chave para o avanço do processo de Relato Integrado:

**Alta Administração:** o Conselho de Administração e principais executivos da empresa, responsáveis pela formulação da estratégia e práticas de gestão da organização, são essenciais para a integração dos temas de sustentabilidade à agenda corporativa. Para o engajamento deste público, as experiências trazidas pelas empresas reforçam a necessidade de traduzir as questões de sustentabilidade para a linguagem econômico-financeira, com

### EXPERIÊNCIAS DAS EMPRESAS:

**As empresas foram convidadas a debater, em um dos encontros, sobre a diferença entre as práticas relatadas e a percepção dos públicos de interesse sobre sua atuação e geração de valor para a comunidade do entorno e a sociedade em geral. Alguns setores, cujas empresas são muitas vezes premiadas por sua atuação em relação aos temas ambientais sociais e de governança, não são percebidos pela sociedade com o mesmo olhar positivo das premiações de mercado.**

**Os apontamentos das empresas, no tratamento dessa questão, centraram-se nos princípios de equilíbrio, transparência e materialidade. As práticas de relato, ao endereçar as questões mais relevantes de forma transparente, e evitando a omissão dos problemas, aspectos e impactos negativos das operações, evitarão que os relatórios e outros instrumentos de relato pareçam “uma mentira bem contada” aos olhos dos *stakeholders*.**

a construção de um *business case* baseado na gestão de riscos, oportunidades de negócio e acompanhamento/adiantamento à legislação. O engajamento das áreas de negócio e do público interno, ainda segundo as empresas, torna-se uma consequência do alinhamento das lideranças aos conceitos de sustentabilidade e seus impactos sobre as operações e relações da companhia.

**Poder público/órgãos reguladores:** o desenvolvimento de políticas públicas e normas pode impulsionar o debate acerca da integração, mas o diálogo com este público presume amplo conhecimento técnico, por parte das empresas, das questões de sustentabilidade e sua relevância/aplicabilidade para as operações das companhias. O GT de Empresas Pioneiras destaca a importância do trabalho colaborativo e setorial no debate com os órgãos reguladores, que além de uniformizar o discurso e as demandas junto a este público, evita distorções entre o reporte de empresas do mesmo setor, que podem ser interpretadas de forma negativa pelo mercado.

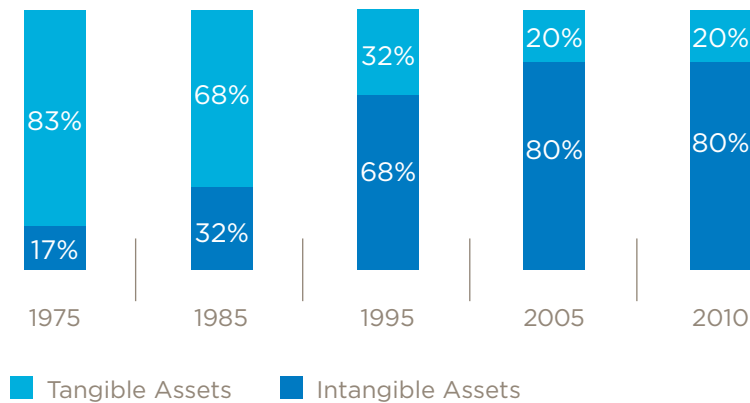
**Consumidor final:** o engajamento do consumidor final depende, em grande parte, do contexto de negócio e setor de atuação da empresa. Ao longo dos debates, os principais desafios levantados pelas empresas na interação com o consumidor se relacionam aos setores que acessam diretamente o varejo, como setores de alimentos e bebidas, consumo/varejo e distribuição de energia elétrica. O engajamento deste público envolve o desenvolvimento de canais específicos, uso de linguagem adequada e compreensão dos temas que endereçam seus interesses e demandas. As empresas apontam ainda para a dificuldade de contar com a participação dos consumidores em estudos de materialidade, e seu interesse reduzido nas informações publicadas nos relatórios de sustentabilidade.

## MÉTRICAS QUANTIFICÁVEIS E PADRONIZADAS

A mensuração dos resultados das ações de sustentabilidade e sua incorporação ao valor das companhias vêm sendo debatida por profissionais de sustentabilidade, de finanças e pela academia ao longo dos anos, sem que se encontre uma resposta conclusiva para este debate. Alguns dos pontos debatidos pelas empresas a respeito deste importante desafio são os que seguem:

**Valoração de intangíveis:** a incorporação do valor de ativos intangíveis ao modelo de valoração das empresas é ainda amplamente debatida pelo mercado, mas é evidente sua importância crescente sobre o valor de mercado das empresas. O tratamento dos intangíveis endereça, de forma adequada em muitos casos, a integração de informações de sustentabilidade aos relatórios financeiros. O valor dos capitais apresentados no *framework* do Relato Integrado para as empresas, suas operações e relações ainda deve ser debatido por diferentes atores, com o objetivo de avançar na consideração de questões socioambientais e de governança corporativa na tomada de decisão financeira.

Figura 14 - Componentes do valor de mercado das empresas



Fonte: Ocean Tomo, apresentado por Rever Consulting

**Estudos e iniciativas da indústria de investimentos:** analistas e gestores de investimentos, em trabalhos colaborativos, apresentam formas e casos de integração das questões de sustentabilidade aos modelos de valoração das empresas. Embora de forma pouco quantitativa, as diretrizes para a integração, desde questões macroeconômicas até a alteração de variáveis nos modelos de *valuation* começam a entrar na pauta de investidores institucionais e gestores de recursos.

Figura 15 - Integração de questões de sustentabilidade à avaliação e tomada de decisão de investimentos

<b>Análise Econômica</b>	Impacto sobre atividade econômica e macro temas, como escassez de recursos
<b>Análise Industrial</b>	Influência sobre a preferência do consumidor e mudanças regulatórias, como a legislação ambiental
<b>Estratégia da Empresa</b>	Gestão de riscos e oportunidades derivados de questões ESG, como na cadeia de suprimentos
<b>Demonstrações Financeiras</b>	Impacto sobre o crescimento de receitas, eficiência operacional, ativos intangíveis e fluxo de caixa
<b>Ferramentas de Valuation</b>	Como analistas consideram estas questões, na taxa de desconto ou valor econômico adicionado

Fonte: UNPRI - Integrated Analysis (2013), apresentado por Resultante Consultoria Estratégica

**Análise histórica em um cenário de mudança:** em relação às métricas utilizadas atualmente pelo mercado para a tomada de decisão econômico-financeira, empresas e especialistas debatem a necessidade de se reavaliar indicadores e métricas baseados em dados históricos, que analisam os resultados de escolhas passadas, para a tomada de decisão voltada para uma visão de futuro e de longo prazo. Esta necessidade se apresenta ainda maior ao se considerarem os cenários, tendências e demandas relativas às questões socioambientais e de governança corporativa, consideradas em poucas ou nenhuma das métricas adotadas pelos profissionais de finanças, áreas técnicas ou pela Alta Administração das companhias.

O dilema da definição de métricas envolve ainda, como apresentado anteriormente, o debate entre a customização e a materialidade necessárias à compreensão das operações de cada empresa e sua respectiva cadeia de valor, *versus* a necessidade de se obter informações comparáveis ao longo do tempo, e entre as empresas de um mesmo setor. A uniformidade dos relatórios financeiros, essencial para adoção destes como ferramenta de tomada de decisão de investimentos, ainda precisa ser debatida à luz das informações não-financeiras, para que se chegue a um consenso no mercado sobre a melhor forma de analisar e integrar este universo de dados e informações às práticas de avaliação de desempenho e tomada de decisão econômico-financeira.

## ASSEGURAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

As dúvidas sobre a asseguração do Relato Integrado partiram do primeiro encontro do GT Empresas Pioneiras, em que uma empresa, ao discutir os desafios para integração das informações, questionou sobre o porquê de, em um documento integrado, não ser possível realizar uma auditoria integrada. A questão fazia referência aos processos de auditoria financeira, segregados da asseguração que é feita sobre as informações não-financeiras.

A apresentação das empresas seguradoras, em que duas metodologias de asseguração distintas foram detalhadas às empresas participantes – NBC TO 3000, AA 1000 – além da metodologia de certificação de sistemas de gestão – normas ISO, OHSAS 18000, SA 8000, etc. –, trouxe o debate acerca do escopo e limite do papel dos auditores, a visão sobre os controles, processos, documentos e o arcabouço regulatório sobre a padronização e asseguração das informações de sustentabilidade.

**Asseguração das informações de sustentabilidade (metodologia de asseguração de informações não-financeiras):** na verificação das informações de sustentabilidade como ela se realiza atualmente, as metodologias para a asseguração/verificação têm grande impacto sobre o produto final deste processo, o parecer de asseguração ou de certificação, no caso das normas e sistemas de gestão. Embora se baseiem, em geral, na verificação e asseguração das informações com base no estudo de controles internos, processos,



sistemas e documentos, o escopo, nível de asseguração e formato do parecer ou relatório final podem apresentar variações. Algumas diferenças de metodologia foram apontadas pelas seguradoras e listadas abaixo.

**Figura 16 - Metodologias para asseguração de informações de sustentabilidade**

Norma	NBC TO 3000	AA 1000	Sistemas/ Normas de Gestão
Natureza	Estabelece princípios básicos e procedimentos essenciais para a realização de trabalhos de asseguração de informações sociais, ambientais e de governança, quando não se aplicam os procedimentos de auditoria ou revisão de informações financeiras / contábeis históricas, que estão sujeitos a normas específicas.	Padrão para asseguração de relatórios de sustentabilidade	Análise de Princípios adotados e processos internos
Responsável pela Norma	Conselho Federal de Contabilidade - CFC	Accountability	Metodologia própria baseada em boas práticas de gestão e asseguração (AA1000, ISAE 3000, normas ISO)
Definição do escopo	Com base na materialidade, riscos e nos processos e controles internos. Dependendo da natureza, época e extensão dos procedimentos para obtenção das evidências e realização dos testes a asseguração pode ser razoável (mais extensa e aprofundada) ou limitada (procedimentos mais limitados). Podem ser aplicados procedimentos de asseguração razoável e limitada em um mesmo relatório de sustentabilidade.	Tipo 1: nível de adesão aos princípios (inclusão, materialidade e capacidade de resposta) Tipo 2: nível de adesão aos princípios e confiabilidade das ações	Nível de adesão aos princípios, natureza da asseguração, limites do relatório de sustentabilidade
Planejamento	Análise setorial, entendimento do modelo de negócio da organização, materialidade e riscos, bem como na estrutura e no processo de reporte da organização.	Pesquisa setorial, mídia, entendimento do negócio, análise crítica de metas do relatório anterior, materialidade, pontos do processo anterior.	Entendimento do negócio, análise de relatos de sustentabilidade existentes, complexidade X definição de equipe de verificação

Norma	NBC TO 3000	AA 1000	Sistemas Normas de Gestão
Amostragem	Definida a partir da relevância das informações e riscos associados. A quantidade específica de evidências a serem analisadas são definidas com base na frequência das atividades de controle.	Seleção com base na materialidade, contexto da sustentabilidade, estratégia, práticas internas e pontos do processo anterior.	Controles internos, análise e rastreabilidade dos processos, sistemas de gestão
Testes	Realização de testes substantivos e de controles internos a partir de análise de documentação, dos cálculos e das premissas adotadas para as informações quantitativas, entrevistas in loco e teste de controle de TI (específico para Asseguração Razoável).	Atividades em campo, entrevistas líderes, gestores, visitas às unidades, análise da gestão de sustentabilidade, de informações, dos controles internos, confirmação por meio de evidências	Verificação documental, entrevistas in loco e verificação técnica (capacidade operacional para gerar dados confiáveis)
Parecer	Relatório de Asseguração	Declaração de Garantia	Declaração de verificação contendo parecer técnico específico e conclusão assertiva

Fonte: NBC TO 3000, INMETRO, AA 1000, apresentações das seguradoras EY, KPMG, BSD e BVQI

**Desafios à asseguração do Relato Integrado:** além dos próprios desafios já apontados à integração das informações financeiras e de sustentabilidade – engajamento das lideranças, alinhamento conceitual, definição de métricas, etc. – a asseguração requer um diálogo ainda mais profundo com órgãos reguladores, que definem e limitam o papel dos auditores. A padronização, ou a ausência dela, nas informações de sustentabilidade também é um desafio à atuação das seguradoras, que atuam com uma normatização clara das informações financeiras. No entanto, é inegável o impacto cada vez maior das questões socioambientais e de governança corporativa sobre as empresas, e a determinação da materialidade também terá que passar por esse tema de forma mais aprofundada.

Nas empresas, incentiva-se o diálogo entre as equipes de auditoria financeira e de asseguração das informações de sustentabilidade. Em alguns casos, contrata-se a mesma empresa para realizar os dois procedimentos, que às vezes são tratados de forma segregada. Uma abordagem sistêmica da asseguração requer ainda a atribuição clara de papéis e responsabilidades e, da mesma forma que para as práticas de reporte, as práticas de asseguração deverão se integrar à medida que se integre a temática da sustentabilidade à estratégia e gestão das empresas.

# CONSIDERAÇÕES FINAIS

As contribuições do *framework* para a publicação do Relato Integrado, lançado no dia 09 de dezembro de 2013, são importantes para o avanço do debate das questões socioambientais e de governança corporativa, e sua integração à estratégia, gestão e, por consequência, às práticas de relato das empresas.

Em relação aos desafios propostos pelo GT de Empresas Pioneiras, o documento endereça algumas das questões de forma objetiva e clara. O reforço do olhar estratégico e a visão de futuro, primeiro princípio do *framework*, busca resposta a questões como a visão de curto prazo dos profissionais das empresas e analistas de mercado. A promoção deste debate se alinha não somente às demandas dos profissionais de sustentabilidade, mas também das empresas e profissionais de finanças que buscam alternativas à mera análise das demonstrações financeiras para a tomada de decisão.

Outros princípios, já apresentados anteriormente pelo IIRC, conjugam-se às demandas e necessidades levantadas pelas empresas na integração de informações financeiras e de sustentabilidade. A determinação do escopo do relatório, a definição do princípio de materialidade, o engajamento de *stakeholders* e a comparabilidade das informações entre pares e ao longo do tempo enriquecem o debate dessas questões pelas empresas e diferentes atores a que se destina o Relato Integrado. Essas definições são, inclusive, muito próximas dos princípios e diretrizes adotados pela GRI. Nesse sentido, o trabalho do IIRC em alinhar-se às iniciativas presentes e aceitas pelo mercado mostra-se de grande relevância para as empresas, que reforçaram a necessidade uniformização e sintetização das iniciativas relacionadas às questões socioambientais e de governança corporativa.

A organização do *framework* por meio de princípios, sem a construção de indicadores de desempenho, constitui o principal *gap* entre o documento produzido pelo IIRC e as demandas levantadas pelo GT de Empresas Pioneiras. O estabelecimento de métricas e indicadores para a mensuração e monitoramento dos resultados é apontado por grande parte das empresas integrantes do GT, e o avanço deste debate terá que partir do diálogo entre as empresas e seus *stakeholders*. As práticas de relato sugeridas pelo *framework*, no que tange ao reporte de informações não-financeiras, contará com as

métricas de iniciativas existentes para que se viabilize o relato das práticas ambientais, sociais e de governança corporativa. Tanto no GT de Empresas Pioneiras como em trabalhos realizados junto a investidores, as diretrizes da GRI permanecem como uma referência no que diz respeito às métricas e indicadores de sustentabilidade, bem como seu alinhamento a iniciativas de temas específicos, como o CDP.

Assim como em iniciativas existentes, no entanto, a comparabilidade permanece um desafio no Relato Integrado. A indicação de adotar métricas relativas (percentual das vendas, unidade por produto, etc.) é um facilitador da análise comparativa entre empresas. A demanda dos profissionais de finanças e contabilidade, no entanto, é por uma normatização mais rígida das métricas, que facilite a análise e assecuração das informações. Embora a uniformidade das informações, ao longo do tempo e entre empresas do mesmo setor, deva ser discutida à luz das particularidades de cada organização e seus impactos mais significativos, o debate entre as companhias reforça a importância da comparabilidade para o uso do Relato Integrado na tomada de decisão, especialmente financeira.

O debate é extenso, e mesmo entre os analistas de mercado e profissionais de finanças e relações com investidores não parece haver um consenso sobre as práticas de reporte atuais, e as revisões necessárias a este processo. A união de esforços de diferentes atores vem promovendo o avanço e inovação nessas discussões, em que o trabalho colaborativo e a disseminação do conhecimento tornam-se imprescindíveis.

Este grupo espera contribuir para esta discussão tão importante, trazendo suas experiências e dificuldades no que tange à gestão e relato de iniciativas de sustentabilidade. Todos os esforços na construção deste GT se pautaram na vontade de profissionais de empresas e especialistas de mercado que buscam a compreensão e a troca de informações sobre um mundo e uma sociedade que, em um cenário de mudança, apresentarão novas demandas a cada um, e a todos.

# REFERÊNCIAS

Aquecimento Global e a Nova Geografia da Produção Agrícola no Brasil, disponível no link <http://www.embrapa.br/publicacoes/institucionais/titulos-avulsos/aquecimentoglobal.pdf>

Carrots and Sticks, disponível no link <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Carrots-and-Sticks.pdf>

Financial Reporting: accessing value, disponível no link <http://www.accaglobal.com/content/dam/acca/global/PDF-technical/financial-reporting/reassessing-value.pdf>

The Materiality of Climate Change: how finance copes with the ticking clock, disponível no link <http://www.unepfi.org/fileadmin/documents/materiality3.pdf>

Transparency to Performance, disponível no link [http://hausercenter.org/iri/wp-content/uploads/2010/05/IRI\\_Transparency-to-Performance.pdf](http://hausercenter.org/iri/wp-content/uploads/2010/05/IRI_Transparency-to-Performance.pdf)

Universal Ownership: why environmental externalities matter to institutional investors, disponível no link <http://d2m27378y09r06.cloudfront.net/viewer/?file=wp-content/uploads/UniversalOwner-Finallongreport.pdf>

The Sustainability Content of integrated reports – a survey of pioneers, disponível no link: <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resSearchText=The+Sustainability+Content+of+integrated+reports+%e2%80%93+a+survey+of+pioneers>

Holmes, Lawrie. The whole story (so far). Financial Management, July/August 2013

Prescott, Liz. Revealing hidden value with integrated reporting. Charter Magazine, Apr 2013

Sinclair, Jamie. Going down the integrated reporting path. Journal Magazine, Oct 2013

Willard, Bob. The Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line. Gabriola Island: New Society Publishers, 2002.

